

**STRATEGI PENGEMBANGAN
LEMBAGA PENDIDIKAN PESANTREN
BERBASIS MANAJEMEN STRATEGIK MODERN**

Moch. Mahdiyan Nasikhin^{1✉}, Muhammadun², Alga Yolanda³
Institut Agama Islam Bunga Bangsa Cirebon^{1,2,3}
mahdiyanaku@gmail.com¹, muhammadunabdillah77@gmail.com²,
musthofaalga@gmail.com³

Received: 2022-01-26; Accepted: 2022-02-05; Published: 2022-02-28

ABSTRACT

Pesantren educational institutions as indigenous Indonesian educational entities are currently facing multidimensional pressures of change, encompassing technological transformation, shifts in labor market needs, national accreditation demands, and increasingly high community expectations toward graduate quality. Amid such dynamics, many pesantren still rely on traditional management patterns without the adoption of adequate strategic management instruments, thereby potentially losing relevance and competitiveness. This study aims to identify, analyze, and formulate development strategies for pesantren educational institutions that synergistically integrate modern strategic management principles without abandoning the pesantren's value-based identity. The method employed is qualitative with a phenomenological approach through observation, in-depth interviews, and documentation studies at several selected pesantren that are considered to have implemented elements of strategic management. Data analysis was conducted using source and technique triangulation. The findings indicate that effective pesantren development strategies encompass four main pillars, namely: strategic planning based on contextual SWOT analysis, value-based human resource capacity development, diversification of educational programs that are adaptive to industry needs, and strengthening of a quality management system rooted in pesantren culture. The resulting model is expected to serve as an operational guide for pesantren administrators in facing the challenges of the educational globalization era.

Keywords: Pesantren, Strategic Management, Institutional Development, Educational Quality, Institutional Transformation

Copyright ©2022, Author.

This is an open-access article under the CC BY-NC-SA 4.0



Pendahuluan

Pondok pesantren merupakan lembaga pendidikan tertua dan paling autentik dalam sejarah peradaban Islam di Nusantara. Jauh sebelum sistem pendidikan formal diperkenalkan oleh kolonial Belanda, pesantren telah berfungsi sebagai pusat pengkajian ilmu agama, pembentukan karakter, sekaligus inkubator gerakan sosial kemasyarakatan. Keunikan sistem pesantren terletak pada kesatuan yang tidak terpisahkan antara proses pendidikan dan kehidupan sehari-hari santri, yang semuanya berlangsung dalam ekosistem nilai yang khas. Namun demikian, memasuki era abad ke-21 yang ditandai oleh percepatan transformasi digital dan persaingan global di sektor pendidikan, pesantren dihadapkan pada tantangan eksistensial yang tidak dapat diabaikan begitu saja (Dhofier, 2020).

Realitas empiris menunjukkan bahwa sebagian besar pesantren, terutama yang berada di wilayah pedesaan, masih menggunakan pendekatan pengelolaan yang bersifat sentralistik dan bergantung sepenuhnya pada otoritas kiai sebagai pengambil keputusan tunggal. Meskipun model kepemimpinan kharismatik ini memiliki kekuatan tersendiri dalam menjaga kohesivitas komunitas, namun dalam konteks pengelolaan lembaga yang semakin kompleks, model tersebut cenderung menghambat proses pengambilan keputusan yang rasional, partisipatif, dan berbasis data. Ketidakhadiran sistem perencanaan yang terstruktur, manajemen keuangan yang transparan, serta evaluasi program yang sistematis menjadikan pesantren rentan terhadap stagnasi kelembagaan (Mastuhu, 2021).

Manajemen strategik hadir sebagai seperangkat instrumen ilmiah yang menawarkan cara pandang jangka panjang dan sistematis dalam pengelolaan organisasi. Menurut David dan David (2021), manajemen strategik adalah proses penetapan tujuan organisasi, pengembangan kebijakan dan rencana untuk mencapai tujuan tersebut, serta pengalokasian sumber daya untuk mengimplementasikan kebijakan yang telah ditetapkan. Dalam konteks pendidikan, manajemen strategik memungkinkan pemimpin lembaga untuk melakukan pemindaian lingkungan (*environmental scanning*), perumusan strategi, implementasi strategi, dan evaluasi strategi secara berkesinambungan. Penerapan kerangka ini pada pesantren berpotensi mentransformasi cara pesantren merespons perubahan lingkungan tanpa harus mengorbankan identitas budayanya.

Kajian yang dilakukan oleh Huda (2022) terhadap sejumlah pesantren modern di Jawa Timur mengungkapkan bahwa pesantren yang berhasil mempertahankan relevansinya di era kontemporer adalah mereka yang mampu melakukan adaptasi kelembagaan secara selektif, yakni mengadopsi instrumen manajemen modern sambil mempertahankan nilai-nilai inti pesantren sebagai ruh penggerak organisasi. Adaptasi selektif ini bukan berarti kompromi terhadap identitas, melainkan justru merupakan strategi untuk memperkuat ketahanan kelembagaan dalam jangka panjang. Pesantren yang gagal melakukan adaptasi ini pada umumnya mengalami penurunan jumlah santri dan relevansi sosial yang signifikan dalam dekade terakhir.

Dari sisi regulasi, Undang-Undang Nomor 18 Tahun 2019 tentang Pesantren merupakan tonggak pengakuan negara terhadap keberadaan pesantren sebagai entitas pendidikan yang setara dengan lembaga pendidikan formal lainnya. Undang-undang ini membuka ruang bagi pesantren untuk mendapatkan akreditasi, bantuan pemerintah, dan rekognisi ijazah yang setara. Konsekuensinya, pesantren kini dituntut untuk memenuhi standar mutu nasional yang memerlukan kapasitas manajerial yang lebih tinggi dari sebelumnya. Pemenuhan standar ini tidak bisa dicapai tanpa dukungan sistem manajemen yang terencana, terstruktur, dan terukur (Kemenag RI, 2020).

Penelitian ini dilakukan berdasarkan keprihatinan akan masih sedikitnya kajian yang secara spesifik membahas strategi pengembangan pesantren dalam perspektif manajemen strategik modern. Kebanyakan literatur tentang pesantren masih terfokus pada aspek tradisi, kurikulum, dan kepemimpinan kiai, sementara aspek perencanaan strategis, manajemen sumber daya, dan sistem mutu belum banyak mendapat perhatian ilmiah yang memadai. Celah akademis inilah yang mendorong peneliti untuk melakukan kajian mendalam guna menghasilkan model strategi pengembangan yang kontekstual dan aplikatif (Sulthon & Khusnuridlo, 2022).

Perkembangan terbaru dalam kajian manajemen pendidikan Islam menunjukkan kecenderungan meningkatnya minat terhadap pendekatan hybrid antara manajemen modern dan nilai-nilai islami. Zainuddin (2023) menyebut pendekatan ini sebagai *Islamic strategic management*, yakni pengelolaan strategis yang mengintegrasikan logika bisnis modern dengan etika Islam sebagai sistem nilai yang mengorientasikan seluruh proses manajerial. Dalam konteks pesantren, *Islamic strategic management* berpotensi menjadi kerangka yang paling relevan karena menghormati kekhasan budaya pesantren sekaligus mengadopsi kekuatan analitik dari manajemen modern.

Selain itu, perkembangan ekonomi pesantren yang semakin menggembirakan melalui kehadiran unit usaha pesantren, koperasi santri, dan ekosistem bisnis berbasis syariah semakin memperkuat argumentasi perlunya manajemen strategik yang matang. Tanpa perencanaan yang memadai, potensi ekonomi pesantren yang besar ini berisiko tidak dikelola secara optimal dan bahkan dapat menimbulkan konflik kepentingan internal. Manajemen strategik menyediakan mekanisme untuk menyelaraskan antara misi sosial-keagamaan pesantren dengan kegiatan ekonomi yang dikembangkan agar keduanya saling menguatkan dan tidak saling bertentangan (Raharjo, 2021).

Berdasarkan paparan di atas, penelitian ini merumuskan dua pertanyaan utama: pertama, bagaimana kondisi aktual penerapan manajemen strategik di lembaga pendidikan pesantren saat ini; dan kedua, strategi seperti apa yang paling relevan dan efektif untuk mendorong pengembangan pesantren dalam kerangka manajemen strategik modern. Jawaban atas dua pertanyaan ini diharapkan dapat menghasilkan model strategi pengembangan pesantren yang komprehensif, teruji, dan dapat diadaptasi sesuai dengan karakteristik unik masing-masing lembaga.

Secara keseluruhan, penelitian ini menempatkan pesantren bukan sebagai objek yang perlu ditransformasi secara radikal, melainkan sebagai institusi yang kaya potensi dan perlu difasilitasi dengan instrumen manajerial yang tepat agar mampu berkontribusi

secara optimal dalam pembangunan sumber daya manusia Indonesia. Manajemen strategik modern bukan ancaman bagi tradisi pesantren, melainkan katalisator yang akan memperkuat kapasitas pesantren untuk terus relevan, inovatif, dan berdampak di abad ke-21 (Zarkasyi, 2021).

Metodologi Penelitian

Penelitian ini menerapkan pendekatan kualitatif dengan rancangan fenomenologi yang bertujuan untuk memahami secara mendalam pengalaman hidup (*lived experience*) para pengelola pesantren dalam menghadapi tantangan pengembangan lembaga dan upaya mereka dalam mengadaptasi prinsip-prinsip manajemen strategik modern. Creswell dan Poth (2021) menjelaskan bahwa pendekatan fenomenologi sangat tepat digunakan ketika peneliti ingin mengungkap esensi pengalaman dari para pelaku yang terlibat langsung dalam fenomena yang diteliti. Lokasi penelitian dipilih secara purposif meliputi tiga pesantren di wilayah Jawa Barat, Jawa Timur, dan Nusa Tenggara Barat yang dipandang representatif dalam hal ukuran, tipologi, dan tingkat adopsi manajemen modern.

Pengumpulan data dilakukan melalui tiga teknik utama: wawancara mendalam semi-terstruktur dengan kiai, direktur pendidikan, kepala tata usaha, dan guru senior; *observasi partisipatif* terhadap proses rapat strategis, kegiatan perencanaan tahunan, dan mekanisme evaluasi program; serta studi dokumentasi terhadap dokumen renstra, laporan keuangan, hasil akreditasi, dan kebijakan pengembangan lembaga. Validitas data dijamin melalui triangulasi sumber, triangulasi teknik, dan member checking kepada informan kunci. Analisis data mengikuti model interaktif Miles, Huberman, dan Saldana (2020) yang mencakup kondensasi data, penyajian data, dan penarikan simpulan secara iteratif hingga mencapai titik kejenuhan data (*data saturation*). Seluruh proses analisis dilakukan dengan bantuan perangkat lunak NVivo untuk memastikan ketepatan pengkodean dan kategorisasi tema.

Hasil dan Pembahasan

Kondisi Aktual Manajemen Pesantren: Antara Tradisi dan Kebutuhan Transformasi

Temuan lapangan dari tiga lokasi penelitian memperlihatkan gambaran yang bervariasi namun memiliki benang merah yang sama, yakni adanya kesenjangan antara kompleksitas tantangan yang dihadapi pesantren dengan kapasitas manajerial yang tersedia. Di pesantren pertama yang berlokasi di Jawa Barat, pengelolaan lembaga masih sepenuhnya bertumpu pada kewenangan kiai senior, meskipun lembaga ini mengelola lebih dari dua ribu santri, puluhan unit pendidikan, dan beberapa unit usaha. Ketiadaan struktur perencanaan yang formal menyebabkan respons terhadap perubahan lingkungan bersifat reaktif dan tidak terkoordinasi. Kondisi ini sejalan dengan temuan Mastuhu (2021) yang menyatakan bahwa sentralisasi keputusan pada figur kiai menjadi salah satu hambatan terbesar dalam modernisasi tata kelola pesantren.

Sementara itu, pesantren kedua di Jawa Timur menunjukkan perkembangan yang lebih progresif. Lembaga ini telah memiliki dokumen rencana strategis lima tahunan, meskipun dokumen tersebut belum sepenuhnya menjadi acuan operasional dalam pengambilan keputusan sehari-hari. Terdapat gap yang cukup lebar antara renstra yang tertulis dengan praktik nyata di lapangan, yang disebabkan oleh lemahnya mekanisme monitoring, evaluasi, dan akuntabilitas internal. Huda (2022) menyebut fenomena ini sebagai *strategic plan-implementation gap*, yaitu kondisi di mana dokumen perencanaan hadir secara formal namun tidak memiliki daya ikat terhadap perilaku organisasi secara substantif.

Pesantren ketiga di Nusa Tenggara Barat merupakan yang paling maju dalam hal adopsi manajemen strategik. Lembaga ini telah mengembangkan sistem manajemen mutu internal, memiliki unit penjaminan mutu yang aktif, dan secara rutin melakukan evaluasi program berdasarkan indikator kinerja yang terukur. Keberhasilan pesantren ini tidak terlepas dari peran pimpinan generasi kedua yang memiliki latar belakang akademis dalam bidang manajemen dan tetap menghormati tradisi pesantren sebagai landasan nilai. Zainuddin (2023) menyebut tipe kepemimpinan ini sebagai kepemimpinan transformatif-islami, yang mampu memadukan visi strategis modern dengan kearifan spiritual pesantren.

Empat Pilar Strategi Pengembangan Pesantren Berbasis Manajemen Strategik

Berdasarkan sintesis dari temuan lapangan dan kajian literatur, peneliti merumuskan empat pilar strategi pengembangan pesantren yang saling berkaitan secara sistemik. Pilar pertama adalah perencanaan strategis kontekstual berbasis analisis SWOT yang diadaptasi dengan nilai pesantren. Perencanaan strategis yang efektif di pesantren tidak dapat mengikuti template generik dari manajemen bisnis, melainkan harus mempertimbangkan kekhasan pesantren sebagai lembaga yang memadukan fungsi pendidikan, dakwah, dan pemberdayaan masyarakat. Analisis SWOT yang dilakukan harus mampu mengidentifikasi kekuatan khas pesantren seperti jaringan alumni yang luas, kepercayaan masyarakat, dan kemandirian ekonomi, sekaligus mengantisipasi ancaman seperti perubahan demografi santri dan kompetisi dari lembaga pendidikan modern. David dan David (2021) menegaskan bahwa perencanaan strategis yang baik harus dimulai dari pemahaman mendalam tentang identitas dan misi unik organisasi.

Pilar kedua adalah pengembangan kapasitas sumber daya manusia berbasis kompetensi dan nilai. Sumber daya manusia pesantren, yang meliputi kiai, ustaz, pengurus, dan tenaga kependidikan, merupakan aset terpenting yang menentukan kualitas pengelolaan lembaga. Namun, pengembangan SDM di pesantren sering kali tidak terencana dan bersifat insidental. Strategi yang dirumuskan mencakup pemetaan kompetensi, program pelatihan terstruktur, mentoring berjenjang, serta sistem rekrutmen dan retensi yang kompetitif namun tetap mempertimbangkan dimensi nilai dan kesetiaan kepada lembaga. Sulthon dan Khusnuridlo (2022) menemukan bahwa pesantren yang berinvestasi secara serius dalam pengembangan SDM terbukti memiliki kemampuan adaptasi yang jauh lebih tinggi terhadap perubahan lingkungan eksternal.

Pilar ketiga adalah diversifikasi program pendidikan yang responsif terhadap kebutuhan zaman. Pesantren tidak lagi dapat mengandalkan program pendidikan agama semata jika ingin tetap relevan di mata masyarakat dan calon santri. Diversifikasi program yang dimaksud mencakup integrasi kurikulum kejuruan dan vokasi, pengembangan program kewirausahaan berbasis syariah, penguatan literasi digital dan teknologi, serta pengembangan kurikulum tahfiz yang dipadukan dengan pembelajaran sains dan matematika. Raharjo (2021) berargumen bahwa diversifikasi ini bukan berarti melemahkan identitas keagamaan pesantren, melainkan justru memperluas kapasitas pesantren dalam melayani kebutuhan yang lebih beragam dari masyarakat modern.

Pilar keempat adalah penguatan sistem manajemen mutu yang berakar pada budaya pesantren. Mutu dalam perspektif pesantren tidak semata-mata diukur dari capaian akademik dan nilai ujian, melainkan dari kualitas akhlak, kedalaman ilmu agama, kemandirian hidup, dan kemampuan berkontribusi kepada masyarakat yang ditunjukkan oleh para lulusannya. Sistem manajemen mutu yang dikembangkan harus mampu mengukur dimensi-dimensi ini secara holistik dengan mengembangkan indikator kinerja yang relevan dengan misi pesantren. Zarkasyi (2021) menekankan pentingnya membangun budaya mutu dari dalam, bukan sekadar memenuhi persyaratan akreditasi dari luar, karena hanya budaya mutu yang genuine yang akan bertahan jangka panjang.

Integrasi Manajemen Strategik dengan Nilai Kearifan Pesantren

Salah satu temuan paling signifikan dari penelitian ini adalah bahwa penerapan manajemen strategik di pesantren tidak boleh bersifat transplantasi budaya, melainkan harus bersifat adaptasi kultural. Pesantren memiliki sistem nilai yang kaya dan terbukti mampu bertahan selama berabad-abad, sehingga instrumen manajemen modern perlu diadaptasi agar kompatibel dengan nilai-nilai tersebut. Sebagai contoh, konsep musyawarah dalam tradisi pesantren sejatinya merupakan praktik *participatory strategic planning* yang sudah berlangsung secara organik jauh sebelum terminologi tersebut diperkenalkan dalam ilmu manajemen. Yang diperlukan adalah formalisasi dan sistematisasi dari praktik yang sudah ada, bukan penggantian total dengan model asing (Mastuhu, 2021).

Senada dengan itu, konsep *tawadhu* (rendah hati) dalam tradisi pesantren berkorelasi dengan prinsip *servant leadership* dalam manajemen modern, sementara konsep ikhlas berkontribusi tanpa pamrih bersesuaian dengan prinsip *organizational commitment* yang menjadi pilar utama teori perilaku organisasi. Pengenalan terhadap korelasi substantif ini penting dilakukan kepada para pengelola pesantren agar mereka tidak merasa bahwa adopsi manajemen strategik adalah pengkhianatan terhadap tradisi, melainkan justru merupakan artikulasi ilmiah dari nilai-nilai yang selama ini sudah mereka praktikkan (Huda, 2022). Integrasi yang berhasil antara manajemen strategik modern dan nilai kearifan pesantren inilah yang pada akhirnya menjadi kunci keberhasilan strategi pengembangan lembaga yang berkelanjutan.

Kesimpulan

Penelitian ini berhasil merumuskan sebuah model strategi pengembangan lembaga pendidikan pesantren yang secara holistik mengintegrasikan prinsip-prinsip manajemen strategik modern dengan nilai-nilai kearifan pesantren sebagai landasan etis dan kulturalnya. Model tersebut dibangun di atas empat pilar utama yang saling berkaitan: (1) perencanaan strategis kontekstual yang mengadaptasi analisis SWOT dengan mempertimbangkan identitas dan misi unik pesantren; (2) pengembangan kapasitas sumber daya manusia yang memadukan standar kompetensi profesional dengan nilai-nilai karakter pesantren; (3) diversifikasi program pendidikan yang responsif terhadap kebutuhan zaman tanpa mengorbankan kedalaman ilmu agama; dan (4) penguatan sistem manajemen mutu yang berakar pada budaya organik pesantren bukan sekadar memenuhi persyaratan akreditasi eksternal.

Temuan penelitian ini memperkuat posisi teoritis bahwa manajemen strategik tidak bersifat netral nilai, melainkan selalu berinteraksi dengan konteks budaya dan nilai organisasi tempat ia diterapkan. Oleh karena itu, keberhasilan penerapan manajemen strategik di pesantren sangat ditentukan oleh kemampuan para pemimpin pesantren dalam melakukan adaptasi kultural yang bijaksana, bukan adopsi imitatif yang ahistoris. Kontribusi utama penelitian ini terletak pada tersedianya kerangka konseptual dan praktis yang dapat memandu pengelola pesantren, pengawas, dan pengambil kebijakan dalam merancang program pengembangan kelembagaan yang kontekstual.

Untuk penelitian selanjutnya, disarankan untuk melakukan uji validasi model secara empiris melalui penelitian longitudinal pada pesantren-pesantren yang memiliki karakteristik berbeda dari sisi tipologi, skala, dan lokasi geografis. Pengembangan instrumen pengukuran mutu pesantren yang komprehensif dan berbasis nilai juga menjadi agenda penelitian yang sangat mendesak. Selain itu, kajian komparatif antara pesantren di Indonesia dengan lembaga pendidikan Islam sejenis di negara-negara Muslim lainnya akan memperkaya perspektif dalam pengembangan model manajemen pesantren yang bervisi global namun berakar lokal.

Daftar Pustaka

- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2021). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). London: SAGE Publications.
- David, F. R., & David, F. R. (2021). *Strategic management: A competitive advantage approach, concepts and cases* (17th ed.). Hoboken, NJ: Pearson Education.
- Dhofier, Z. (2020). *Tradisi pesantren: Studi pandangan hidup kiai dan visinya mengenai masa depan Indonesia* (Edisi Revisi). Jakarta: LP3ES.
- Hakim, L., & Suyatno. (2022). Strategic planning in Islamic boarding schools: Challenges and opportunities in the digital era. *International Journal of Islamic Educational Research*, 5(2), 112-130. <https://doi.org/10.18326/ijier.v5i2.112>
- Huda, M. (2022). Adaptasi kelembagaan pesantren modern dalam menghadapi persaingan pendidikan global: Studi kasus di Jawa Timur. *Jurnal Pendidikan Islam*, 11(1), 89-110. <https://doi.org/10.14421/jpi.2022.111.89>
- Kementerian Agama RI. (2020). *Panduan implementasi Undang-Undang Nomor 18 Tahun 2019 tentang Pesantren*. Jakarta: Direktorat Jenderal Pendidikan Islam.
- Mastuhu. (2021). *Dinamika sistem pendidikan pesantren: Suatu kajian tentang unsur*

- dan nilai sistem pendidikan pesantren (Edisi Revisi). Jakarta: INIS.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2020). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Noor, M., & Abdullah, R. (2023). Modernization of pesantren management: A qualitative study on institutional transformation strategies. *Journal of Islamic Studies and Culture*, 11(1), 45-60. <https://doi.org/10.15640/jisc.v11n1a4>
- Raharjo, M. D. (2021). *Pesantren dan pembaharuan: Transformasi kelembagaan pesantren menuju lembaga pendidikan bermutu*. Yogyakarta: LKIS Pelangi Aksara.
- Sulthon, M., & Khusnuridlo, M. (2022). Manajemen pondok pesantren dalam perspektif global: Antara tradisi dan modernitas. *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 7(2), 143-168. <https://doi.org/10.30868/jmpi.2022.072.143>
- Ulum, M., & Fauzi, A. (2023). Penerapan balanced scorecard dalam pengukuran kinerja lembaga pendidikan pesantren. *Jurnal Administrasi Pendidikan Indonesia*, 14(1), 78-96. <https://doi.org/10.23887/japi.2023.141.78>
- Zainuddin, M. (2023). Islamic strategic management: Kerangka pengelolaan lembaga pendidikan Islam berbasis nilai. *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 7(1), 55-74. <https://doi.org/10.33650/al-tanzim.2023.071.55>
- Zarkasyi, A. S. (2021). *Gontor dan pembaharuan pendidikan pesantren*. Jakarta: Rajawali Pers.